

BACHELORARBEIT

Frau
Julia Schneider

**Relevanz von Soft Skills
in der Personalentwicklung**

Mittweida, 2012

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Relevanz von Soft Skills in der Personalentwicklung

Autorin:
Frau Julia Schneider

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM08wK1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Herr Wolfgang Engl

Einreichung:
Mittweida, 23.09.2012

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2012

BACHELOR THESIS

Relevance of soft skills in personnel development

author:

Ms. Julia Schneider

course of studies:

applied media

seminar group:

AM08wK1-B

first examiner:

Mr. Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Mr. Wolfgang Engl

submission:

Mittweida, 23.09.2012

defence/evaluation:

Mittweida, 2012

Bibliografische Beschreibung

Schneider Julia:

Relevanz von Soft Skills in der Personalentwicklung. – 2012 – Verzeichnisse: 13
Seiten, Inhalt: 40 Seiten, Anhänge: 1 x CD

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Referat:

Soft Skills haben in der heutigen Zeit eine äußerst große Bedeutsamkeit. Besonders durch den großen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt sind nicht nur Fachwissen gefragt sondern auch sogenannte „soziale Kompetenzen“ bzw. Soft Skills. Das große Karriere-Potential, das mit dem Beherrschen von Soft Skills möglich ist, wird in den meisten Fällen unterschätzt. Aus Mangel an Wissen, diese Fähigkeiten richtig einzusetzen, oder zu geringer Beschäftigung mit dem Themengebiet der Soft Skills ist es oft schwer den immer härteren Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich deshalb mit der wissenschaftlichen Erläuterung der Wichtigkeit von Soft Skills und der Relevanz, die sie für die Personalentwicklung darstellen.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung	4
Referat	4
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Soft Skills	9
1.1 Kommunikation als zentraler Begriff	10
1.2 Begriffsdefinitionen	11
1.2.1 Definition Kommunikation	11
1.2.1.1 Sprache und Rhetorik	11
1.2.1.2 Non-verbale Kommunikation	12
1.2.1.3 Aktives Zuhören	13
1.2.2 Umgang mit Konflikten	13
1.2.2.1 Definition Konfliktfähigkeit	13
1.2.2.2 Umgang mit Kritik	14
1.2.2.3 Emotionalität	19
1.2.2.4 Rationalität	20
1.2.2.5 Geistige Flexibilität	21
1.2.3 Rolle von Teamfähigkeit	21
1.2.3.1 Arbeitsorganisation	23
1.2.3.2 Zeitmanagement	24
1.2.3.3 Fachkompetenz	25

1.2.3.4	Umgang mit Information	26
2	Personalentwicklung	26
2.1	Definition Personalentwicklung	27
2.2	Zielsetzung der Personalentwicklung	28
2.2.1	Interessenausgleich	29
2.2.2	Operative, strategische und mitarbeiterbezogene Ziele	29
2.3	Aufgaben der Personalentwicklung	31
2.4	Prozess der Personalentwicklung	31
2.4.1	Personalanalyse	33
2.4.2	Organisationsdiagnose	34
2.4.3	Arbeits- und Anforderungsanalyse	35
2.5	Maßnahmen der Personalentwicklung	36
2.5.1	Der Arbeitnehmer 2.0	38
2.5.2	Instrumente der Personalentwicklung zur Förderung von Soft Skills	39
3	Fazit	42
	Literaturverzeichnis	43
	Internetquellen	48
	Anlagen	52
	Selbständigkeitserklärung	53

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Soft Skills als Mittelpunkt der Kompetenzen	10
Abb. 2: Personalentwicklung als Bereich der Personalabteilung	33
Abb. 3: Prozess der Personalentwicklung	37

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
z.B.	zum Beispiel
Bsp.:	Beispiel
u.a.:	unter anderem
usw.	und so weiter
d.h.	das heißt
bzw.	beziehungsweise
s.	siehe
Vgl.	vergleiche

1 Soft Skills

In diesem Kapitel wird der Begriff Soft Skills definiert und eine Übersicht über die verschiedenen Soft Skills im Wirtschaftssektor gegeben. Dieser Überblick dient als Basis für die folgenden Kapitel.

Im Allgemeinen kann der Begriff Soft Skills mit dem deutschen Wort Sozialkompetenzen oder Schlüsselqualifikationen gleich gestellt werden. Sie sind also alle Kompetenzen, die neben Fachwissen, die berufliche Laufbahn bestimmen.¹

Im Lauf der Jahre hat die Bedeutung der Soft Skills im Unternehmen rapide zugenommen. Ohne das Einschätzen der eigenen Stärken oder Schwächen, können die Einstellungsgespräche heutzutage nicht stattfinden.

Somit sind Soft Skills „eine maßgebende Grundvoraussetzung einen Job bekommen und zu behalten“.² Da viele Arbeitnehmer ähnliche Qualifikationen besitzen, sind Schlüsselqualifikationen deshalb so wichtig, weil sie die Besonderheiten der einzelnen aufzeigen.

Zudem wächst die Konkurrenz der Unternehmen. Mit zunehmender Wirtschaft und dem damit verbundenen Wettbewerb verlangen Unternehmen immer mehr kreative Mitarbeiter, die über hohe soziale Kompetenzen verfügen, um sich langfristig einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu sichern.

Die Firmen sind nicht nur auf der Suche nach fachlich qualifizierten Arbeitskräften, sondern versuchen, Mitarbeiter mit individuellen Eigenschaften, die auf das Unternehmen abgestimmt sind für sich zu gewinnen und die am besten auf die Stellenanforderungen infrage kommen.³

Da Soft Skills auch Schlüsselqualifikationen sind, die z.T. angeboren sind wie z.B. Menschenkenntnis, werden in den darauf folgenden Kapiteln nur die Soft Skills beschrieben, die erlernt und Trainiert werden können.

¹ <http://www.soft-skills.com/karriere/softskills/definition.php> Zugriff: 24.07.2012

² G. Peters-Kühlinger/ Friedel John, S 7

³ <http://arbeits-abc.de/was-sind-eigentlich-soft-skills/> Zugriff: 24.07.2012



Abb. 1 Soft Skills als Mittelpunkt der Kompetenzen⁴

1.1 Kommunikation als zentraler Begriff

Grundlage aller Soft Skills ist Kommunikation. Ohne diese ist es nicht möglich, Soft Skills zu trainieren und auszubauen. Auf Basis guter Kommunikation lässt es sich besser und effektiver im Team arbeiten und Konflikte lassen sich vermeiden. Dies spart Zeit und Kosten für das Unternehmen, da Arbeitsabläufe schneller funktionieren.

⁴ Bohinc 2009, S11

1.2 Begriffsdefinitionen

Im folgenden Abschnitt werden wichtige Begriffe definiert und näher erläutert.

1.2.1 Definition Kommunikationsfähigkeit

Für kommunikationsfähige- und bereite Menschen ist es einfach sich anderen Personen mitzuteilen. Ihnen ist es möglich andere Menschen durch Eloquenz und gezielte Rhetorik ihr gegenüber von den eigenen Ansichten zu überzeugen.

Kommunikationsfähigkeit bedeutet nicht, den Gesprächspartner zu überreden, sondern vielmehr geht es darum, die eigenen Gedankengänge so aufzuzeigen, dass sie für den anderen nachvollziehbar und verständlich sind.

Kommunikation kann als ein Gesamtprozess betrachtet werden, bei dem der Sender (Kommunikator) eine verbale oder non-verbale Botschaft an den Empfänger (Kommunikanten) sendet, welche der Empfänger entschlüsselt und bestmöglich ein Feedback an den Sender zurück gibt.⁵

Kommunikationsfähige Menschen zeichnen sich nicht nur durch verbale Sprache aus. Non-verbale Sprache und aktives Zuhören sind grundlegende Bestandteile von Kommunikationsfähigkeit.

1.2.1.1 Sprache und Rhetorik

Sprache und Rhetorik sind zwei Kriterien der Kommunikation. Durch sie teilen wir uns unseren Mitmenschen verbal mit.

Sprache kann definiert werden durch den Dialekt einer Person, sowie durch die Stimme. Sie hat eine Identitätsfunktion des Menschen. Mit Sprache werden soziale Interaktion geführt und Emotionen ausgedrückt.

⁵ Niermeyer 2008, S.17f.

Rhetorik bezeichnet zum einen die Fähigkeit öffentlich zu sprechen und das auf Erfolg, Effektivität und Überzeugung gerichtete Sprechverhalten einer Person.

Zum anderen ist sie bestimmt von der theoretischen Wissenschaft. Sie ist die Ausdrucksweise einer Person: Bestimmt von einer bewussten Wortwahl und der Aussagekraft des Gesprochenen.

Gute Rhetorik ist daher an ethischen Werten orientiert und situationsangemessen.⁶

1.2.1.2 Non-verbale Kommunikation

Non-verbale Kommunikation bezeichnet die Körpersprache einer Person. Sie umfasst vor allem Gestik und Mimik. Non-verbale Kommunikation vermittelt tendenziell Emotionen effektiver als die verbale Sprache. Zum größten Teil findet non-verbale Kommunikation unbewusst statt, ausgelöst durch Gefühle und der Beziehung der Beteiligten zueinander.

Im Sinne der Kommunikation ist Gestik der Ausdruck der Hände, Arme Beine, Füße und des Kopfes. Gestik kann die verbale Sprache begleiten und unterstützen oder auch ersetzen. So ist es in fast allen Kulturkreisen möglich, z.B. ein Nicken als „ja“ oder ein Kopfschütteln „nein“ richtig zu deuten.

Mimik hingegen bezeichnet die Bewegungen im Gesicht. Sie sagt oft mehr aus, als die gesprochenen Worte. Gedanken und Gefühle spiegeln sich im Gesichtsausdruck wider. So können beispielsweise zusammen gekniffene Augen und angespannte Lippen als Wut oder Ärger ausgelegt werden.⁷

⁶ <http://www.rhetorik-homepage.de/> Zugriff: 15.10.2012

⁷ Vgl.: Kulbe 2009, S.85

1.2.1.3 Aktives Zuhören

Nicht nur das eigene Mitteilen ist bei der Kommunikationsfähigkeit wichtig, sondern auch aufmerksames und aktives Zuhören. Es vermittelt dem Gesprächsteilnehmer Verständnis für seinen Standpunkt. Gleichzeitig lassen sich so die eigenen Argumente auf ihre Prägnanz noch einmal überprüfen.⁸

Aktives Zuhören bedeutet, die Informationen, die der Gesprächspartner vermittelt im Ganzen aufzunehmen und wieder zurückzugeben. Dies bedeutet sowohl die Bestätigung des Gesagten oder das gezielte Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wurde. Es müssen sowohl verbale als auch non-verbale Botschaften empfangen und verstanden werden. Daher ist es wichtig, sich dem Gesprächspartner mit voller Aufmerksamkeit zu widmen und mit Blickkontakt Empfangsbereitschaft zu signalisieren.⁹

1.2.2 Umgang mit Konflikten

Trotz hervorragender Kommunikation können Konflikte auftreten. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, was es bedeutet konfliktfähig zu sein.

1.2.2.1 Definition Konfliktfähigkeit

Das Wort Konflikt leitet sich aus dem lateinischen „confligare“ ab und bedeutet „zusammenprallen“. Wie das Wort bereits ausdrückt, „prallen“ bei einem Konflikt zwei unterschiedliche Meinungen, Ansichten oder Interessen aufeinander.

Ein „sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen, Völker usw.). Dabei erlebt wenigstens ein Akteur Differenzen (Unterschiede, Widersprüche oder Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken, Vorstellen, Interpretieren, im Fühlen (Sympathie, Antipathie, Vertrauen oder

⁸ Niermeyer 2008, S.17f.

⁹ Vgl.: Proksch 2010, S. 64

Misstrauen etc.) und im Wollen (Motive, Ziele, Triebfedern) mit dem anderen Akteur (...), dass beim Verwirklichen (...) dessen, was der Akteur (...) denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge“.¹⁰

Konfliktfähige Menschen verfügen die Begabung, richtig Kritik auszuüben und richtig mit ihr umzugehen. Zusätzlich erfordert Konfliktfähigkeit die Bereitschaft einwandfrei zu kommunizieren.

Konfliktfähigkeit bedeutet, dass man bereit und fähig ist, sich unterschiedlichen Konflikten erfolgreich zu stellen. Grundvoraussetzung ein Problem zu lösen ist es, dass man fähig ist, einen Konflikt als solchen festzustellen. Meist ist dies an der großen Emotionalität und an den unterschiedlichen Interessen der beteiligten Personen zu erkennen. Ein weiterer Schritt ist dabei, die Analyse des Konflikts. Geht es bei dem Konflikt um persönliche Gefühle, die verletzt wurden, oder handelt es sich um ein sachliches Problem? Konfliktfähigkeit bedeutet außerdem, den Konflikt zu steuern. Es ist wichtig, das Problem in eine Richtung zu lenken, das eigentliche Ziel, das verfolgt werden soll, darf nicht vergessen werden. Tritt ein Konflikt auf, gilt es diesen zu lösen. Voraussetzung dafür ist Kommunikationsfähigkeit und aktives Zuhören. Beide Kriterien öffnen den wesentlichen Blick auf die Hintergründe und Ursachen des Konflikts; Lösungen können leichter und schneller gefunden und verwirklicht werden.¹¹

1.2.2.2 Umgang mit Kritik

Falscher Umgang mit Kritik am Arbeitsplatz führt häufig zu Missverständnissen oder sogar einem gestörten Betriebsklima. Viele Menschen scheuen sich daher, ihre Kollegen oder auch Vorgesetzten offen zu kritisieren.

Der richtige Umgang mit Kritik setzt voraus, dass die Ebene, auf der die Kritik stattfindet klar ist. Man unterscheidet zwischen sachlicher und psychologischer Ebene. Die sachliche Ebene beschäftigt sich mit den Tatsachen, also den rationalen

¹⁰ Vgl.: Auhagen / Bierhoff 2003, S.123

¹¹ <http://unlocking-potential.de/2009/02/04/projektmanagement-ist-konfliktmanagement/> Zugriff:02.08.2012

Kritikpunkten. Worin gegen sich die psychologische Ebene mit den zwischenmenschlichen Problemen befasst.¹²

Der richtige Umgang mit Kritik bietet eine Chance zur Reflektion und Verbesserung der eigenen Defizite. Auch andere auf ihre Fehler hinzuweisen und diese verständlich zu kommunizieren ist ein Teil des richtigen Umgangs mit Kritik. Man unterscheidet daher zwischen aktiver, d.h. Kritik am Gesprächspartner und passiver Kritik, also Kritik, die der Gesprächspartner an einem selbst übt.¹³

Aktive Kritik: Sehr oft entstehen Konflikte, weil jemand über keine aktive Kritikfähigkeit besitzt. Aus Angst vor falscher Reaktion ist dies gerade gegenüber Vorgesetzten ein großes Problem. Beispielsweise werden Handeln oder Verhalten eines Vorgesetzten, nicht angesprochen, obwohl es jemanden stört. Man lässt es einfach geschehen, ohne dass der Vorgesetzte dazu Stellung nehmen könnte.

So kann es passieren, dass Projekte durchgesetzt werden, ohne dem Wissen, dass Mitarbeiter nicht zu hundert Prozent hinter diesem Projekt stehen, weil niemand ein Feedback geäußert hat. Dies kann früher oder später zu gravierenden Konflikten führen.

Wichtig bei aktiver Kritik ist es, die Kritik an die Person zu richten, die es tatsächlich betrifft. So kann sichergestellt werden, dass die Person die Kritik erhält und keine dritte Person in das Problem hineingezogen wird. Desweiteren sollte Kritik zu einem frühen Zeitpunkt, also sobald ein Problem auftritt, geäußert werden. Andernfalls kann sich das Problem „unter der Oberfläche“ weiterentwickeln und ist daher schwerer zu lösen.¹⁴

Folgende Punkte helfen dabei, aktive Kritik sinnvoll und effektiv auszuüben:

- Thema des Kritikgesprächs festlegen
- Ruhiger Gesprächsort
- Festlegen eines Zeitrahmens für das Gespräch
- Gelassenheit im Gespräch

¹² Vgl. Krelhaus, 2006, S.172

¹³ Vgl. Rischar, 2002, Vorbemerkungen

¹⁴ <http://www.peter-england.de/index.php/artikel/41-artikel/73-aktkf.html> Zugriff: 11.10.2012

- Klären der verschiedenen Sichtweisen
- Festhalten der Ergebnisse
- Keine spontane und emotionale Reaktion
- Grund der Kritik erläutern und erklären, z.B. warum Sie Kritik üben, was Sie stört und wie Sie das kritisierte Verhalten empfinden
- Konstruktive und situationsbezogene Kritik äußern
- Kritik belegen
- Anregungen vorgeben, wie richtiges Verhalten in der entsprechenden Situation aussehen könnte
- Vertraulichkeit Bewahren, keine Kritik vor Dritten
- Rückmeldung nach Kritikgespräch über die sichtbaren Verbesserungen¹⁵

Passive Kritik: Kritik anzunehmen fällt vielen Menschen schwer. Jeder wünscht sich Anerkennung, deshalb wird niemand gerne kritisiert. Je nach Bedeutung der Kritik, wird das Selbstbild oder das Selbstwertgefühl berührt. Oft wird sie als Abwertung der eigenen Person verstanden und führt somit bei vielen Menschen zu einer Abwehr- und Verteidigungssituation. Dies kann sogar soweit führen, dass das Problem verschärft wird, weil sich der Kritiker in seiner Beweispflicht sieht. Wie z.B. dass er mit allen Mitteln versucht, seine Kritik als berechtigt darzustellen. Dabei ist häufig das Problem, dass eine dritte Person mit in das Gespräch geführt wird („der Kollege XY sieht das genauso wie ich!“). Gleichzeitig wird die Möglichkeit des eigenen Verbesserns und Lernen damit vertan.¹⁶

¹⁵ http://www.arbeitsratgeber.com/kritikfaehigkeit_0123.html Zugriff: 11.10.2012

¹⁶ Vgl.: Dölz 2007, S.86

Während des Kritikgesprächs sollte folgende Grundregeln beachtet werden.

- Aktives Zuhören
- Notizen während des Gesprächs führen
- Selbstkritik üben, unabhängig von der Sachlage
- Nach Hilfestellung fragen
- Sachlichkeit und Gelassenheit im Gespräch
- Offenheit für Kritik Zeigen
- Konkretes Nachfragen bei Kritikpunkten, warum? was stört genau?
- Bei eintretender Emotionalität das Gespräch vertagen ¹⁷

Bevor Missverständnisse auftreten gilt es, Kritik differenziert zu betrachten. Folgende vier Prozesse bieten hier eine Stütze für den richtigen Umgang passiver Kritik.

Denn wie bereits erwähnt, ist Kritik immer eine Veränderungs- oder Verbesserungsmöglichkeit.

1. Kritik: Was wurde genau gesagt und von wem kommt die Kritik, wie war der Wortlaut?

Bsp.: Vorgesetzte: „Diese Idee lässt sich so nicht umsetzen.“

2. Interpretation: Welche Absicht unterstellt ich dem Kritiker, welche Erklärungen fallen mir spontan dazu ein?

Bsp.: Der Vorgesetzte nimmt mich nicht ernst

3. Gefühle und Verhalten: Was empfinde ich genau?

Bsp.: Wut und Enttäuschung gegenüber dem Vorgesetzten

4. Analyse: Was genau soll ich tun, welche Sorgen oder Wünsche hat er?

Bsp.: Bitte, Idee nochmals zu überdenken, evtl. Verbesserungen¹⁸

¹⁷ http://www.arbeitsratgeber.com/kritikfaehigkeit_0123.html Zugriff: 11.10.2012

¹⁸ Vgl.: Krelhaus 2006, S. 177

Konstruktive (aufbauende) Kritik

Konstruktive Kritik bietet immer eine Hilfestellung für die Verbesserung der Defizite. Bei dieser Form der Kritik geht es darum, das Problem sachlich und distanziert zu schildern und Alternativen aufzuzeigen. Dies setzt voraus, dass sich der Kritiker genauso intensiv mit dem Problem auseinander setzen muss wie der zu Kritisierende. Nur so lassen sich gemeinsam Lösungen zur Veränderung und Verbesserung erarbeiten.

Formen der konstruktiven Kritik:

- Vier Augengespräch
- Sachliche Darstellung des Problems
- Persönliches Gespräch
- Genaue Definition des Problems
- Genaue und deutliche Formulierung der Kritik

Destruktive (vernichtende) Kritik

Während Konstruktive Kritik Alternativen zur Verbesserung des bestehenden Problems beinhaltet, beschränkt sich die destruktive Kritik allein auf das bestehende Problem ohne Veränderungsvorschläge. Dabei unterscheidet der Kritiker nicht zwischen tatsächlicher Sachlage und persönlichem Empfinden gegenüber der anderen Person. Der Gesprächspartner fühlt sich vom Kritiker in seiner Persönlichkeit abgelehnt und verfällt daher in einen Abwehrmechanismus¹⁹

Formen der destruktiven Kritik:

- persönliche Kritik
- verallgemeinernde Kritik
- Kritik in Gegenwart Dritter
- telefonische Kritik
- schriftliche Kritik
- Kritik durch Dritte

¹⁹ Vgl.: Holzheu 20102, S.65

- Kritik am abwesenden Mitarbeiter
- gesammelte Kritik
- wiederholte Kritik aus demselben Anlass
- Kritik vor Abwesenheit
- Kritik bei Unwesentlichem²⁰

Folgendes Beispiel verdeutlicht noch einmal den Unterschied zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik: „Herr/Frau XY, wie oft habe ich Ihnen schon gesagt wie Aufgaben dieser Art zu bearbeiten sind? Sie können sich nichts merken!“ (destruktiv)
 Oder: „Ich habe den Eindruck, dass sie Schwierigkeiten bei der Bearbeitung der Aufgabe haben, was konkret ist das Problem und wie kann ich Ihnen dabei helfen?“ (konstruktiv)

1.2.2.3 Emotionalität

Emotionalität ist beim Umgang mit Kritik von großer Bedeutung. Emotionalität wird verstanden als den Umgang sowohl mit den eigenen Gefühlen, als auch das Einfühlen in den Gesprächspartner. Empathie und Sympathie spielen dabei eine tragende Rolle. Empathie ist die Fähigkeit, sich in die Gedanken und Gefühle des Gegenübers einfühlen zu können und somit Mögliche Ängste und Wünsche zu erkennen. Dadurch werden menschliche Beziehungen aufgebaut und erhalten. Allgemein kann es als „Fingerspitzengefühl“ für zwischenmenschliche Beziehungen und emotionale Zustände gelten.²¹

Beispielsweise kann so in einem Kritikgespräch die Wortwahl oder das Umfeld des Gespräches berücksichtigt werden, wenn bewusst ist oder gefühlt wird, mit welchen Ängsten oder Wünschen der Gesprächspartner zu kämpfen hat. Gefühle werden so möglicherweise nicht verletzt und Wünsche wie z.B. Anerkennung können

²⁰ <http://www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Erfolgreich-Kritik-ueben/e5294d8f9d/> Zugriff: 11.10.2012

²¹ <http://lexikon.stangl.eu/1095/empathie/> Zugriff: 12.10.2012

berücksichtigt und gewürdigt werden. Außerdem fällt es empathischen Menschen leichter dem Gesprächspartner aktiv zuzuhören, da sie sich auf den Gesprächspartner einlassen.

Während Empathie unabhängig von der Wertschätzung des Gegenübers stattfindet, verlangt Sympathie eine positive Einstellung zum Gesprächspartner. Allerdings ist Empathie eine wesentliche Voraussetzung für die Sympathie. Menschen, die sich sehr schnell in andere einfühlen können, sind meist anderen Personen sofort sympathisch.²² Beispielsweise ist es einfacher ein Kritikgespräch mit einer Person zu führen die einem sympathisch ist. Es besteht das gegenseitige Wissen, dass jeder den anderen in seiner Wesensart schätzt. Somit wird eine stressfreie Gesprächssituation geschaffen. Kritik kann besser angenommen und umgesetzt werden.

Umgekehrt, wenn keine Sympathie vorhanden ist, ist es möglich, dass es dadurch zu einer Machtdemonstration kommt. Beispielsweise nutzt der Vorgesetzte seine Position aus, um seine Meinung geltend zu machen.

1.2.2.4 Rationalität

Rationalität bedeutet, mit Vernunft und Verstand zu handeln. Die tatsächlichen Fakten werden betrachtet, ohne dass man sich dabei zu sehr von den eigenen Gefühlen lenken lässt.²³ Im Idealfall liegt das Hauptaugenmerk im Umgang mit Kritik auf der Rationalität. Sachlagen und eigene Probleme werden schneller erkannt und lassen sich so gezielt verbessern.

²² <http://www.emotionale-kompetenz-seidel.de/Emotionspsychologie/Emotionen/emotionen.html#Empathie>
Zugriff: 12.10.2012

²³ <http://www.enzyklo.de/Begriff/rational> Zugriff: 12.10.2012

1.2.2.5 Geistige Flexibilität

Aufgrund des stetigen Wirtschaftswachstums und den ständigen Veränderungen innerhalb eines Unternehmens ist Flexibilität heutzutage entscheidend. Es ist die Fähigkeit, sich schnell an geänderte Anforderungen und Situationen anzupassen oder schnell die Richtung oder das Tempo zu ändern wenn es verlangt wird.²⁴

Flexibel sein heißt aber nicht nur im unternehmerischen Sinne anpassungsfähig zu sein, sondern auch in persönlicher oder geistiger Hinsicht. Dies bedeutet, dass die Person nicht in ihrer Denkweise oder Ansicht festgefahren oder fixiert ist, sondern offen für neue Sichtweisen. Somit können Gedankengänge nachvollzogen werden oder gar neue Denkansätze entstehen.²⁵

1.2.3 Rolle der Teamfähigkeit

„Teamfähigkeit ist der verbreitete Oberbegriff für die Bereitschaft und Fähigkeit, produktiv und konstruktiv mit anderen Menschen in Gruppen zu interagieren. Dies misst sich vor allen Dingen am Willen und Vermögen, mit anderen gemeinsam für gemeinsame Ziele zu arbeiten und sich in angemessenen Umfang in eine Gruppe einzuordnen“.²⁶

Es wichtig, dass der Erfolg des Teams über die Einzelleistungen gestellt wird. Es geht dabei nicht um Unterordnung, denn die Zusammenarbeit im Team ist hierarchiefrei, jeder hat dieselben Rechte und Pflichten. Vielmehr geht es darum sich mit den anderen Teammitgliedern auszutauschen und offen für andere Meinungen zu sein. Die Zuständigkeit jedes einzelnen hängt dabei von der Aufgabe und dem Ziel ab, das verfolgt werden soll.

²⁴ <http://www.success-and-career.ch/de/ratschlaege/soft-skills/unerlaessliche-soft-skills/flexibilitaet-und-anpassungsfaehigkeit> Zugriff:08.08.2012

²⁵ Vgl.: Emmerich/ Grandke/ Hentschel/ Schmitt 1998 S.23

²⁶ <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/teamfaehigkeit/teamwork.php> Zugriff: 30.07.2012

Ein Team bildet sich aus einer Gruppe von Menschen, die unterschiedliche fachliche, personale, methodische, und soziale Eigenschaften besitzen. Wichtig ist auch, dass jeder innerhalb des Teams mit seiner Aufgabe zufrieden ist, denn nur so lassen sich optimale Leistungen erzielen.²⁷

Ein Team ist nur so stark wie das schwächste Mitglied. Es ist also wichtig, dass den Teammitgliedern ihre Aufgaben und Termine bekannt sind. Darüber hinaus gilt für ein gut funktionierendes Team eine funktionierende Kommunikation aufzubauen und Informationen zeitsparend auszutauschen, sowie die Fähigkeit auftretende Konflikte zu lösen.

Bevor ein Team mit der Bearbeitung der vorgegeben Aufgabe beginnt, durchläuft es einen Prozess von Selbstfindungsphasen. Diese Phasen werden als Forming, Storming, Norming und Performing bezeichnet.

Forming: das Forming ist die Orientierungsphase der Teammitglieder. Diese Phase kann auch als eine Art „Beschnupperungs-Phase“ bezeichnet werden. Es wird ermittelt, was die Kollegen im Team können, welche Interessen sie verfolgen oder ob mit ihnen überhaupt eine Zusammenarbeit möglich ist und ob eine Vertrauensbasis besteht.²⁸

Storming: Die zweite Phase, die das Team durchläuft, ist das Storming oder die Konfliktphase. Bei ihr geht es darum, festzustellen wer welche Rangordnung im Team hat und wie stark die unterschiedlichen Interessen der von den Teammitgliedern berücksichtigt werden. Charakteristisch für diese Phase ist die Entstehung von Konflikten untereinander. Mitglieder sind stärker mit ihrem Status im Team beschäftigt als mit ihrer Aufgabe. Gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen ist noch nicht vollständig aufgebaut.

²⁷ Vgl.: Niermeyer 2006, S. 65

²⁸ <http://www.business-wissen.de/organisation/chancen-und-risiken-von-teamarbeit/> Zugriff: 14.10.2012

Norming: In der Orientierungsphase, oder auch Norming, entwickelt sich der Gruppenzusammenhalt. Es werden Kompromisse geschlossen und ein gemeinsamer Konsens hat sich entwickelt. Die Gruppe ist zu einer Einheit geworden. In dieser Phase respektieren die Mitglieder gegenseitig und hören einander zu.

Performing: Im Stadium, der Integrationsphase bzw. Performing, ist das Team gereift. Es besteht eine gut funktionierende Kommunikation. Wissen wird ausgetauscht. Persönliche Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen werden denen des Teams eingegliedert oder untergeordnet. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig. Ist das Team gebildet, kann es sich auf die Bearbeitung des Projekts konzentrieren.

1.2.3.1 Arbeitsorganisation

Im Allgemeinen bedeutet Arbeitsorganisation die „organisatorische Gestaltung nach Art, Umfang und Bedingungen aller Elemente des Arbeitens“.²⁹ Die Teamarbeit ist daher eine Form der Arbeitsorganisation.

Wichtig für das Arbeiten im Team ist die richtige Aufgabenverteilung. Jedem Mitglied wird nach Art seiner fachlichen und qualitativen Kompetenzen eine zu bearbeitende Aufgabe erteilt. Das Team erhält Vorgaben in Form von Zielen und einem zeitlichen Rahmen. Diese Vorgaben müssen eingehalten werden und allen Mitgliedern bekannt sein. „Im Rahmen der Zielvorgaben agieren die Teammitglieder weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich.“³⁰ Zusätzlich können sich die Mitglieder bei Hindernissen gegenseitig unterstützen und Informationen austauschen. Der Schlüssel für erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist Transparenz.

Jedes Teammitglied muss sich darüber im Klaren sein, welche Teilaufgabe er zu bearbeiten hat. Gleichzeitig setzt dies auch voraus, dass die Mitglieder des Teams wissen, was der Kollege oder die Kollegin bearbeitet und wie die Ergebnisse

²⁹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitsorganisation.html?extGraphKwId=86537>
Zugriff: 14.10.2012

³⁰ Kaluza 2005 S.369

letztendlich zu einem Ganzen zusammengefügt werden können³¹. Voraussetzung dafür ist die ständige Kommunikation und Interaktion mit den anderen Teammitgliedern.

1.2.3.2 Zeitmanagement

Für einen Projekterfolg im Team, kommt es nicht nur auf den eigenen sinnvollen Umgang mit der vorgegebenen Zeit an, sondern auch auf den der Teammitglieder.

Es entstehen immer wieder Zeitverzögerungen, weil nicht allen Beteiligten bewusst ist, wer was bearbeitet und wer wofür zuständig ist. Im schlimmsten Fall entstehen Doppelarbeiten oder Lücken, welche, um diese wieder auszugleichen, Zeit kosten.

Es gibt jedoch Möglichkeiten um diesem vorzubeugen. Bevor sich ein Team mit Bearbeitung einer Aufgabe befasst, ist es wichtig ein angemessenes Zeitmanagement zu betreiben. Zeitmanagement bedeutet im Wesentlichen, Zeit effizient zu nutzen. Zielsetzung, Analyse der Zeit, Eindämmen von Zeitfressern, Setzen von Prioritäten, Ausarbeitung eines Zeit und Ablaufplans, sowie das Einplanen von Erholungs- und Ausgleichsphasen. Dies sind wichtige Schritte für den richtigen Umgang mit der vorgegebenen Zeit um maximale Ergebnisse zu erzielen.³²

Als erstes beginnt man mit der Zielsetzung, d.h. die vorgegebenen Ziele zu definieren und analysieren: Zu welchem Ergebnis muss die Teamarbeit führen? Welche Ergebnisse des Einzelnen sind relevant für das Gesamtergebnis?

Als zweiter Schritt folgt die Analyse Zeit: Wie viel Zeit hat jeder persönlich zur Verfügung? Wann muss das persönliche Ergebnis erreicht sein? Wie viel Zeit hat das Team insgesamt zur Aufgabenbewältigung? Wann müssen die Ziele der Teamarbeit erreicht sein?

Nächster Schritt ist die Eliminierung von Zeitfressern. Zeitfresser können Umstände Zustände oder auch Teammitglieder sein, die die effiziente und effektive Arbeit verhindern. Doppelarbeit oder Konflikte im Team sind beispielsweise einer der größten

³¹ Vgl. Kellner 2003, S.100

³² Vgl.: Engelmeyer/ Meier, 2009, S. 11

Zeitfresser. Diese lassen sich problemlos verhindern, wenn die Teammitglieder in ständigem Austausch miteinander stehen.

Ein nächster Schritt ist das Setzen von Prioritäten. Es gibt Aufgaben, die müssen zuerst bearbeitet werden, da sich erst durch sie der weitere Arbeitsschritt ergibt.

Als vierter Schritt folgt die Ausarbeitung eines Zeit und Ablaufplans. In diesem sind die Tätigkeiten der Teammitglieder aufgelistet und definiert und weisen auf, wer was, wann und wie zu erledigen hat.

Als letzter Schritt von Zeitmanagement folgt das Einplanen von Erholungsphasen. Kein Teammitglied kann durchgehend konzentriert und effektiv arbeiten.

Deshalb ist es wichtig, Ausruhphasen mit einzuplanen. Werden diese vergessen, leidet meistens das Resultat der Teamarbeit darunter, weil die Mitglieder durch den Zeitdruck oft oberflächlich arbeiten.³³

1.2.3.3 Fachkompetenz

Fachkompetenz ist ein wichtiges Kriterium für den reibungslosen Ablauf im Team

Ohne das nötige Know-how ist es schwierig im Team effizient zu arbeiten. Was nutzt es, wenn zwar alle motiviert und kommunikationsfähig sind, wenn Fachwissen dafür fehlt? Deshalb ist es wichtig, dass genügend Experten im Team sind. Andernfalls werden Teammitglieder bei der Arbeit behindert, wenn sie auf Leute angewiesen sind, die zwar teamfähig sind, aber keinen wesentlichen Beitrag zur Zielverfolgung beitragen können, da ihnen das notwendige Wissen fehlt.

³³ Vgl.: Engelmeyer/ Meier, 2009, S. 12 ff

1.2.3.4 Umgang mit Information

Die Arbeit im Team basiert auf ständigem gegenseitigen Informationsaustausch. Um Aufgaben ordnungsgemäß bearbeiten zu können, sollte jedem Teammitglied der Zugang zu ausreichender und nötiger Information gewährleistet sein.

Bevor Informationen gegeben werden, muss erläutert werden, ob Informationsbedarf herrscht. Denn überflüssige Informationen kosten Zeit.

Grundsätzlich sollten Informationen von den Personen weitergegeben werden, die am besten über das Thema Bescheid wissen (Fachleute). Alle Informationen, die weitergegeben werden, müssen vollständig sein, damit keine Informationslücken entstehen. Wichtig dabei ist, dass man keine Information aufspart, sondern das gesamte Wissen über das bestimmte Thema sachlich weitergibt. Außerdem muss beachtet werden, dass die richtigen Informationen auch zum richtigen Zeitpunkt ausgetauscht werden, d.h. genau dann, wenn sie wirklich benötigt werden. Richtiges Informieren bedeutet auch, dass man nicht nur Fakten weitergibt, sondern durch zusätzliche Erläuterung diese verständlich macht.³⁴

2 Personalentwicklung

Unternehmen stehen immer wieder vor neuen Herausforderungen. Sowohl in gesellschaftlicher als auch ökonomischer Hinsicht gibt es immer wieder Risiken, die es vorzubeugen gilt. Dies kann nur geschehen, wenn die aktive, fortlaufende Veränderung und Förderung der Mitarbeiter für eine neue Chancenentwicklung für das Unternehmen genutzt wird.³⁵

³⁴ Vgl. Meier 2006, S. 62f

³⁵ <http://www.bibliothek-digital.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783866181199/v9783866181199.pdf>
Zugriff: 09.08.2012

Da Leistungsträger zunehmend an Bedeutung für die Konzerne gewinnen und sich die Halbwertszeit von Bildung ständig verkürzt, müssen sich die Arbeitgeber einsetzen, die qualitativen Fähigkeiten der Mitarbeiter verstärkt auszubauen.³⁶

Dieser Abschnitt erklärt die Bedeutung der Personalentwicklung. Hierbei wird neben der Definition der Personalentwicklung auch auf die Aufgaben und Ziele, sowie die durchzuführenden Maßnahmen genauer eingegangen.

2.1 Definition Personalentwicklung

Die Personalentwicklung unterliegt der Personalabteilung und ist eine Dienstleistungsfunktion gegenüber dem Unternehmen. Das heißt, sie arbeitet an der beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters und damit auch an der Unternehmensentwicklung. Mit Entwicklung sind dabei die Mitarbeiterqualifizierungen (Soft Skills) gemeint. Oft sind die fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter so ausgereift, dass es keinen Handlungsbedarf braucht. Daher werden von der Personalentwicklung die Soft Skills der Mitarbeiter gefördert und entwickelt. Denn z.B. Konflikte innerhalb der Mitarbeiterorganisation sind mit einer Zeitverzögerung und somit einem Kostenfaktor verbunden, was es für das Unternehmen zu vermeiden gilt. So umfasst die Personalentwicklung alle Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter und kommt dann zum Einsatz, wenn Defizite zwischen den derzeitigen vorhandenen Qualifikationen der Arbeitnehmer und den Anforderungen des Unternehmens bestehen.³⁷

³⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html#definition> Zugriff: 10.08.2012

³⁷ <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84380/herunterladen> Zugriff: 10.10.2012

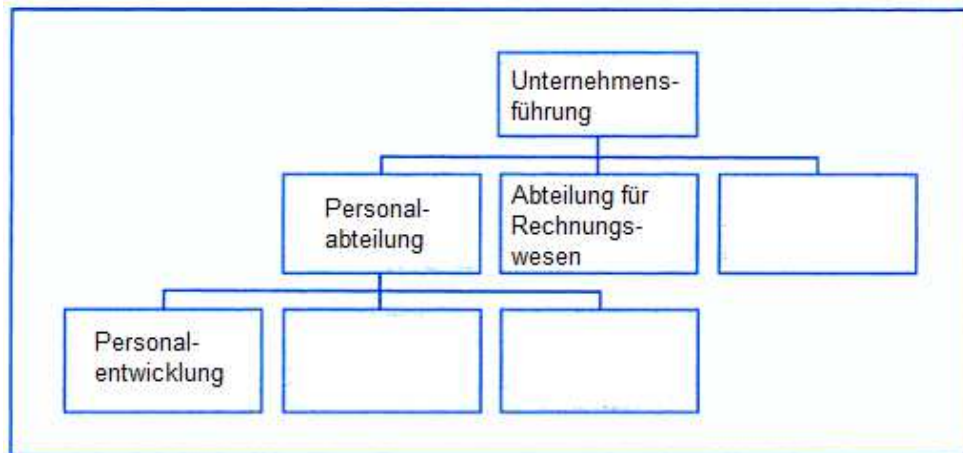


Abb. 2: Personalentwicklung als Bereich der Personalabteilung

2.2 Zielsetzung der Personalentwicklung

Der Prozess der Personalentwicklung wird in der Regel grundsätzlich von der Zielsetzung des Unternehmens bestimmt. Um diese möglicherweise insofern strategischen Ziele zu erreichen, ist es Aufgabe der Personalentwicklung, die angestrebten Veränderungsprozesse durch Entwicklungsmaßnahmen bei den Arbeitnehmern zu fördern. Dazu muss das Leistungspotenzial der einzelnen Mitarbeiter analysiert werden.³⁸ Die Unternehmensführung gibt dabei vor, ob quantitative Ziele, wie Absatzsteigerung, oder qualitative Ziele, wie Verbesserung der Zusammenarbeit, verfolgt werden sollen. Unabhängig davon wo die Ziele der Personalentwicklung angesiedelt sind, handeln sie operativ (kurz-bis mittelfristig) oder strategisch (langfristig).

³⁸ <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32477-Individuelles-Lernen-die-Basis-der-Personalentwicklung.html> Zugriff: 10.08.2012

2.2.1 Interessensausgleich

Idealtypisch findet bei der Personalentwicklung ein Interessensausgleich zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterzielen statt. Es wird versucht, die Mitarbeiterziele in die Unternehmensziele zu integrieren. Mitarbeiter werden in den Ausführungsprozess der Personalentwicklung eingebunden. In der Praxis werden die Mitarbeiterziele meist nur dann verwirklicht, wenn sie die Unternehmensziele dadurch nicht behindern. Die persönlichen Ziele werden daher meist indirekt erreicht, wie z.B. der Erhalt des Arbeitsplatzes.³⁹

2.2.2 Strategische, unternehmensbezogene- und mitarbeiterbezogene Ziele

Mitarbeiter und Unternehmen verfolgen in Bezug auf die Personalentwicklung unterschiedliche Ziele. Hauptziel der Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Es ist zu beachten, dass nicht nur die Ziele des Unternehmens verfolgt werden, sondern es wird eine Flexibilität vom Arbeitnehmer vorausgesetzt. Aus diesen Zentralen Zielen lassen sich daher strategische Ziele, unternehmensbezogene Ziele und mitarbeiterbezogene Ziele ableiten.⁴⁰

Strategische Ziele

- Festlegen konkreter Ziele aus der Unternehmensstrategie
- Einbau von Zielvereinbarungsprozessen
- Identifikation der Zielgruppen
- Definition der Mitarbeiterqualifikationen
- Überprüfung des aktuellen Status der Mitarbeiter
- Realisieren der strukturierten Personalentwicklung

³⁹ Vgl.: Tonhäuser 2010, S. 39

⁴⁰ Vgl.: Jung 2006 S 937

- Festlegen der Maßnahmen/ Instrumente
- Umsetzung der Maßnahmen/ Instrumente
- Erfolgskontrolle im Hinblick auf Strategieverwirklichung⁴¹

Unternehmensbezogene Ziele

- Fach- und aufgabengerechter Einsatz der Mitarbeiter nach ihren fachlichen und persönlichen Fähigkeiten
- Verbesserung des Sozialverhaltens der Mitarbeiter
- Um- und Absatzsteigerung
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Erhöhung von Leistung und Flexibilität
- Erhöhung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf Veränderungen am Markt⁴²
- Diagnose von Nachwuchskräften
- Diagnose von Fehlbesetzung
- Feststellen spezieller Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter
- Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter
- Nutzung von Leistungsreserven
- Vorausschauendes Handeln nach Veränderungen der Arbeitnehmer bei zunehmender Komplexität und wachsenden Anforderungen⁴³

Mitarbeiterbezogene Ziele

- Nutzung von Karrieremöglichkeiten
- Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Wandel
- Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung am Arbeitsplatz⁴⁴

⁴¹ <http://www.personaler-online.de/blog/7-schritte-zur-strategischen-personalentwicklung/55/>
Zugriff: 13.20.2012

⁴² <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84380/herunterladen> Zugriff: 13.10.2012

⁴³ Vgl.: Jung 2008 S. 252

⁴⁴ https://www.fhmuenster.de/fb12/downloads/intranet/poser/3semester/Def._Ziele_und_Inhalte_von_Personalentwicklung.pdf Zugriff: 10.10.2012

- Übernahme von mehr Verantwortung
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit
- Sicherung des Arbeitsplatzes⁴⁵
- Förderung der Eigeninitiative und der Eigenverantwortung
- Prüfung von Unter- oder Überforderung bei bestimmten Tätigkeiten⁴⁶

2.3 Aufgaben der Personalentwicklung

Folgende Auflistung zeigt eine Zusammenfassung der Aufgaben der Personalentwicklung:

- „Beratung der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter in allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung
- Planung und Koordination aller Personalentwicklungsmaßnahmen
- Erstellung von Bildungsbedarfsanalysen
- Bildungscontrolling; Verifizierung und Evaluierung aller Personalentwicklungsmaßnahmen
- Sicherstellen, dass alle Personalentwicklungsinstrumente zielgruppenspezifisch, individuell, effizient und erfolgswirksam eingesetzt werden.“⁴⁷

Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist es somit zu erkennen, welche Qualifikationen von Mitarbeitern wann und wo gebraucht werden.

Die Aufgaben der Personalentwicklung umfassen die Dienstleistungsfunktionen innerhalb des Unternehmens, d.h. sie erbringen das Potenzial für die Firma und deren Mitarbeiter. Daraus lässt sich schließen, dass die Personalentwicklung meist eine Ausgleichsfunktion bei den Interessensunterschieden der Beteiligten besitzt.

⁴⁵ <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84380/herunterladen> Zugriff:13.10.2012

⁴⁶ Vgl.: Jung 2008 S. 252

⁴⁷ Vgl.: Flato/ Reinbold-Scheibele 2006, S. 35

Häufig ist die Organisation der Personalentwicklung dem Personalwesen untergeordnet. Dazu zählt die Betreuung von Praktikanten und Auszubildenden.⁴⁸ Je nach Themengebiet kann die Personalentwicklung auch auf geschäftsführender Ebene eingegliedert sein.

2.4 Prozess der Personalentwicklung

Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, soll die Personalentwicklung Defizite beseitigen und eine Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern hervorrufen.

Um eine gezielte Personalentwicklung durchzuführen, muss zunächst überprüft werden, ob und welcher Entwicklungsbedarf bei den Mitarbeitern besteht und ob dieser in Zusammenhang mit den Zielen des Unternehmens korreliert.⁴⁹

Die Analyse wie groß der Entwicklungsbedarf ist und ob Bedarf besteht, kann an folgenden Informationsebenen festgemacht werden: Organisationsdiagnose, Arbeits- und Anforderungsdiagnose, Personalanalyse.⁵⁰

⁴⁸ Vgl.: Flato/ Reinbold-Scheibele 2006, S. 3

⁴⁹ Vgl.: Gutmann/ Klose 2005, S.8

⁵⁰ Vgl.: Ridder S. 140

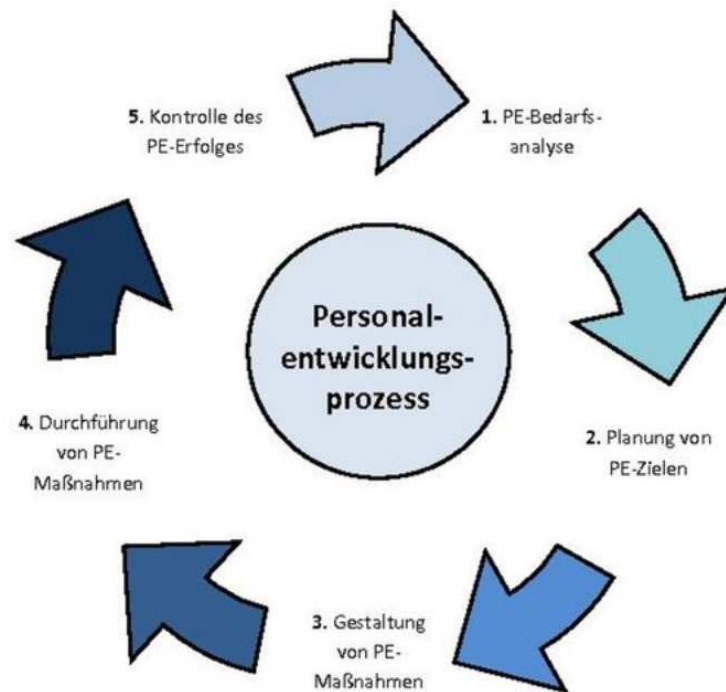


Abb. 3: Prozess der Personalentwicklung⁵¹

2.4.1 Personalanalyse

Um den Entwicklungsbedarf des Personals zu identifizieren, müssen die aktuell vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen mit dem zukünftigen Bedarf verglichen werden. Ein „Soll- Ist- Vergleich“ deckt auf, welche Qualifikationen Mitarbeiter bereits besitzen, welche weiter ausgebaut und gefördert werden können und welche Qualifikationen neu erlernt werden können. Darüber hinaus müssen die Bedürfnisse und das Potenzial der einzelnen Mitarbeiter analysiert werden, wie z.B. die persönliche Entfaltung im Beruf oder mehr Verantwortung im eigenen Arbeitsbereich. Das Potenzial zu ermitteln ist daher so wichtig, denn die Ziele des Unternehmens können nur dann umgesetzt werden, wenn das Personal die notwendigen Qualifikationen und das Potenzial besitzt.

⁵¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html#head2> Zugriff: 16.08.2012

werden, wenn der Mitarbeiter auch das Potenzial verfügt, das benötigt wird um die Ziele zu verwirklichen – selbst wenn die Anforderungen des Konzerns mit den Wünschen des Arbeitnehmers übereinstimmen.

Grundsätzlich bestimmt die Personalanalyse die Ausprägung der Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Ermittlung aktueller und potenzieller Qualifikationen, sowie der Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter.⁵²

2.4.2 Organisationsdiagnose

Die Organisationsdiagnose ist dafür zuständig, Mängel in den Bereichen Effizienz und Effektivität zu identifizieren. Um eine erfolgreiche Organisationsdiagnose durchzuführen, ist es hilfreich, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Miteinbeziehen der Mitarbeiter bei Entscheidungen
- Stellenwert von Eigeninitiative
- Erfassung von Weiterbildungsmöglichkeiten und persönlicher Entwicklung im Unternehmen

Auf dieser Basis werden die Veränderungsmaßnahmen entwickelt und später eingeleitet. Hier wird beispielsweise ermittelt, ob es Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Unternehmen gibt oder ob ein offener Umgang mit neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen angenommen wird. Zusätzlich wird auch geprüft, ob von Seiten der Führungskräfte ein Beitrag zur Unterstützung der Personalentwicklung geleistet wird, wie z.B. durch Feedback nach Durchführung der Personalentwicklung.⁵³

⁵² Vgl.: Haubrock/ Öhlschlegel-Haubrock 2009 , S.101

⁵³ Vgl.: Ridder 2009, S. 140f.

2.4.3 Arbeits- und Anforderungsanalyse

Die Arbeits- und Anforderungsanalyse gibt Aufschluss über spezifische und übergreifende Tätigkeitsanforderungen und dem vermeintlichen Befriedigungspotenzial am Arbeitsplatz. Es ist nur möglich Bewerber oder Mitarbeiter für die richtige Position einzusetzen, wenn das Anforderungsprofil geklärt ist.

Die Anforderungsanalyse beschäftigt sich mit den wünschenswerten Voraussetzungen und Fähigkeiten einer Person für einen bestimmten Arbeitsplatz.

Bei der Anforderungsanalyse muss zum einen berücksichtigt werden, welche Anforderungen an den Mitarbeiter gestellt werden und ob diese mit den persönlichen Anforderungen vereinbar sind.

Grundsätzlich können vier Arten von Anforderungen genannt werden, die ein Unternehmen an die Mitarbeiter stellt.

- Eigenschaftsanforderung: Fähigkeiten und Interessen
- Verhaltensanforderung: Fertigkeiten und Gewohnheiten
- Qualifikationsanforderung: Fertigkeiten und Kenntnisse
- Ergebnisanforderung: Qualitätsstandard und Problemlösung

Die Arbeitsanalyse hingegen beschäftigt sich mit der Situation des Arbeitsplatzes. Konkret werden dabei die Aufgaben und Tätigkeiten eines Berufs identifiziert.⁵⁴

Durch spezifische Analyseverfahren und -methoden, in dem Verhalten, Aufgaben und Eigenschaften ermittelt werden, lassen sich zielsicher die Informationen der einzelnen Mitarbeiter herausfinden.⁵⁵

Aufgaben: - Ermittlung konkreter Tätigkeiten am Arbeitsplatz;
Bestimmung des Arbeitsprozess (Arbeitsschritte)

Verhalten: verbreitetste Verfahren: Fragebogen zu Arbeitsanalyse (FAA),
beschäftigt sich mit Fragen zur Informationsverarbeitung,

⁵⁴ Vgl.: Kreissl 2007, S.12f

⁵⁵ <http://www.stefan-pitz.de/personalauswahl/anforderungsanalyse.htm> Zugriff: 15.08.2012

Arbeitsausführung, arbeitsrelevante Beziehungen und Umwelteinflüssen

Eigenschaften: Analyse von Fähigkeiten und Eigenschaften für den Arbeitsplatz; Auswertung durch Fragebogen mit arbeitsbezogenen Fragen ⁵⁶

2.5 Maßnahmen der Personalanalyse

Unbestritten ist, dass die qualitativen Fähigkeiten zum wichtigsten Erfolgsfaktor in einem Unternehmen zählen. Deshalb fördern immer mehr Unternehmen die Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter im eigenen Betrieb und bereiten sie zielgerichtet auf neue Aufgaben vor.

In der Regel werden die Maßnahmen der Personalentwicklung danach unterschieden, in welchem Verhältnis die zu entwickelnde Person mit der Arbeitsaufgabe steht.

Die Personalentwicklung hat dafür zu sorgen, nicht nur fachliche sondern vor allem Schlüsselqualifikationen bei den Mitarbeitern zu entwickeln und zu fördern. Dazu konzipiert die Personalentwicklung bestimmte Maßnahmen.

Nach den Kriterien wie viele Personen benötigt werden, ob und welche Mitarbeiter bereits Fähigkeiten besitzen wie die Qualität der Kompetenzen ist, wo gearbeitet werden muss, wird die geeignete Maßnahme der Personalentwicklung ermittelt.

Man unterscheidet dabei zwischen „into the job“, „on the job“, „parallel to the job“, „near the job“, „off the job“ und „out of the job“ Maßnahmen.⁵⁷

⁵⁶ [http://www.wirtschaftspsychologie-](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/strategie/strategie_20081202_Arbeits_und_Anforderungsanalyse.html)

[aktuell.de/strategie/strategie_20081202_Arbeits_und_Anforderungsanalyse.html](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/strategie/strategie_20081202_Arbeits_und_Anforderungsanalyse.html) Zugriff: 15.08.2012

⁵⁷ <http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Antworten/An5-4.htm> Zugriff: 20.08.2012

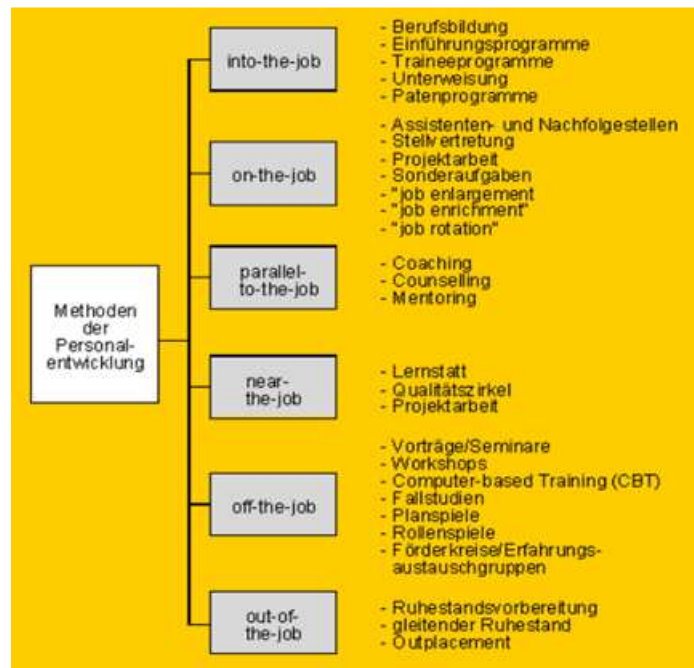


Abb. 4: Methoden der Personalentwicklung⁵⁸

Into the job: Dies sind alle Maßnahmen, die dem Erlernen einer neuen Funktion oder der Hinführung zu einer neuen Tätigkeit dienen

On the job: Hier sind alle Maßnahmen gemeint, die direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden.

Parallel to the job: „Parallel to the job“ bezeichnet alle Maßnahmen, die berufsbegleitend eingeleitet werden.

Near the job: Bildungsprogramme und –aktivitäten die arbeitsplatznah durchgeführt werden, werden so bezeichnet.

Off the job: Diese Gruppe beinhaltet externe Weiterbildungsmaßnahmen und sowie betriebsinterne Schulungen.

Out of the job: Diese Maßnahmen beziehen sich auf die Fähigkeiten von ausscheidenden Mitarbeitern bzw. gewährleisteten Ruhestandsregelungen.⁵⁹

⁵⁸ <http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Antworten/An5-4.htm> Zugriff: 20.08.2012

2.5.1 Der Arbeitnehmer 2.0

Das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter ist in stetigem Wandel: neue Technologien, Managementmethoden und das gewaltige Innovationstempo verlangen immer mehr von den Arbeitnehmern ab. Grundlegend meint der Begriff „Arbeitnehmer 2.0“ den Arbeitnehmer oder von morgen.

Der demographische Wandel fordert von den Mitarbeitern bis zur Rente eine ständige Qualifikationsentwicklung. Durch den Wandel in der Arbeitswelt ändert sich für die Mitarbeiter der Berufsweg und somit auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Das Alter der Beschäftigten wird vor allem dann zum Problem für das Unternehmen, wenn das persönliche Leistungsvermögen nicht mit den steigenden Arbeitsanforderungen mithält. Da die fachlichen Kompetenzen meist ausgereift sind strebt das Unternehmen eine Veränderung oder Entwicklung der qualitativen Fähigkeiten an.

Um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten, sollten die Weiterbildungsmaßnahmen und Lernprozesse aktiv mitgestaltet werden.⁶⁰

Unternehmen stehen unter dem enormen dem Druck der Konkurrenz. Wer künftig und auf dem Arbeitsmarkt bestehen will, der braucht heutzutage nicht nur berufsspezifisches, fachliches Wissen, sondern muss sich zusätzlich berufsübergreifende Qualifikationen aneignen, um sich bestens neuen Herausforderungen gewappnet zu sein.⁶¹

Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen eine erfolgreiche und effektive Personalentwicklung anstreben.

⁵⁹ <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84380/herunterladen> Zugriff: 15.10.2012

⁶⁰ Vgl.: Kaudelka/ Kilger 2010, S.29

⁶¹ <http://www.wissen.de/anforderungen-auf-dem-arbeitsmarkt> Zugriff: 25.08.2012

2.5.2 Instrumente der Personalentwicklung zur Förderung von Soft Skills

Die Personalentwicklung bedient sich verschiedener Instrumente um die Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung zu umzusetzen.

Im Folgenden werden Beispiele von Instrumenten der Personalentwicklung aufgezeigt

Instrumente der „into the job“ Maßnahmen:

z.B. Berufsausbildung Anlernausbildung, Traineeprogramme, Einarbeitung, Coaching oder Mentoring

Instrumente der „on the job“ Maßnahmen:

z.B. Unterweisungen am Arbeitsplatz, qualifikationsfördernde Aufgaben wie Projektarbeit oder Sonderaufgaben, sowie Coaching und Mentoring.

Instrumente der „parallel to the job“ Maßnahmen:

z.B. Coaching, Mentoring, oder Counseling (Hilfestellung)

Instrumente der „near the job“ Maßnahmen:

z.B. Lernstatt, Qualitätszirkel, Projektarbeit

Instrumente der „off the job“ Maßnahmen:

z.B. Selbststudium, Aufstiegsausbildung oder -fortbildung, externe Berufsveranstaltungen, Inhouse- Schulungen

Instrumente der „out of the job“ Maßnahmen:

z.B. Gleitender Ruhestand, Ruhestandsvorbereitung⁶²

Coaching als Instrumentenbeispiel der Personalentwicklung zur gezielten Förderung und Entwicklung von Soft Skills:

Vorab ist zu erklären, dass Coaching ein etwas undefinierter und ungeschützter Begriff ist. Jede Person darf sich im Grunde genommen als Coach bezeichnen, egal welche inhaltlichen Leistungen angeboten werden.

⁶² <http://www.olev.de/p/persentw.htm> Zugriff: 15.10.2012

Jedoch kann man daraus schließen, dass damit eine individuelle Beratung, fachliche oder psychologische Betreuung bei Veränderungsprozessen gemeint ist. Allgemein wird unterschieden zwischen „Business-Coaching“ und „Life-Coaching“. Das „Life Coaching“ beschäftigt sich mit den privaten Lebensbereichen wie Beziehung, Gesundheit etc. beim „Business Coaching“ hingegen wird mit Klienten aus der Wirtschaft gearbeitet.⁶³

Man differenziert dabei internes und externes Coaching. Beim internen Coaching funktioniert die Führungsperson oder ein qualifizierter Mitarbeiter als Coach.

Beim externen Coaching wird z.B. eine Person aus evtl. einer Coachingagentur eingesetzt.

Aufgabe des Coachings als Instrument der Personalentwicklung ist es, je nach Zielsetzung, durch individuelle Betreuung und Beratung der Mitarbeiter auf das Leistungsverhalten einzuwirken und einen Ausgleich zwischen Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen zu schaffen.“⁶⁴

Anlässe für Coaching können sehr verschieden sein. Meist jedoch sind ausschlaggebend dafür mangelhafte Kommunikation, Scheitern eines Projekts, Konflikte innerhalb der Belegschaft/Teams, schlechte Zusammenarbeit im Team.

Der Coach soll deshalb Hinweise und Hilfestellung geben, wie Zustände verändert oder verbessert werden können. So dient Coaching auch der Konfliktprophylaxe.

Welche Schlüsselqualifikationen für den einzelnen wichtig und notwendig sind, hängt von den Umständen der Tätigkeit und den Unternehmensanforderungen ab.

Hauptziel des Coachings ist es, eine Verbesserung oder Entwicklung des Mitarbeiters bzw. des zu Coachenden zu erzielen, d.h. den vom Unternehmen angestrebten Soll-Zustand zu erreichen. Durch das Coaching von Soft Skills sollen die Mitarbeiter geschult werden, wie sie Konflikte vorbeugen, wie die Zusammenarbeit im Team besser funktioniert, wie Aufgaben leichter und schneller erledigt werden können, sowie

⁶³ Vgl.: Hirsch 2012, S. 8

⁶⁴ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/coaching.html> Zugriff: 02.09.2012

wie sie ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern. Es werden durch das Coaching neue Denkansätze hervorgebracht und Herangehensweisen an Aufgaben verbessert.⁶⁵

Beispiel für eine Coachingmethode könnte evtl. ein fiktives eines Projektes sein, das es gilt im Team gemeinsam zu bearbeiten. Der Ablauf kann so vom Coach genau beobachtet und optimiert werden und gegebenenfalls bei Problemen und Konflikten einschreiten und einen Lösungsweg zusammen mit den Teammitgliedern erarbeiten.

So lässt sich zum einen die Teamfähigkeit trainieren und ausbauen, sowie die Herangehensweise und Lösungsstrategie von Konflikten erarbeiten.

⁶⁵ Vgl.: Döring 2011, S.33f

Fazit

Die Berücksichtigung von Soft Skills im Rahmen der Personalentwicklung ist definitiv von elementarer Bedeutung.

Qualifizierte Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Ständige Förderung und Weiterbildungsmaßnahmen helfen u.a. dabei, den Arbeitnehmer langfristig an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig wird damit der Versuch unternommen im Wettbewerb bestehen zu können.

Gerade in einer zukunftsorientierten Zeit mit ständigen neuen Herausforderungen wird dem Mitarbeiter wesentlich mehr als über das fachliche Maß an Wissen abverlangt.

Besonders in der Personalentwicklung spielen persönliche Faktoren eine große Rolle. Nach Erkenntnis meiner Bachelorarbeit, muss die grundsätzliche Fähigkeit von Soft Skills ins Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter gerückt werden. Speziell bei Veränderungen im Unternehmen verschaffen qualitative Fähigkeiten der Mitarbeiter dem Konzern einen erheblichen Vorteil und dienen als Erfolgshebel. Das Potenzial, das bei der Relevanz von Soft Skills in der Personalentwicklung liegt, ist enorm und wird meist unterschätzt. Wer Soft Skills trainiert und weiterentwickelt ist klar im Vorteil. Durch das Innovationstempo und die Neuerungen von Technologien verkürzt sich die Halbwertszeit von Fachwissen und muss so ständig weiterentwickelt werden. Schlüsselqualifikationen hingegen sind von langanhaltender Dauer und können immer und überall zum Einsatz kommen. So kann beispielsweise der gelernte Umgang mit Kritik immer wieder und auf jedem Gebiet verwendet werden.

Das Trainieren von Soft Skills in der Personalentwicklung hilft dabei, den Entwicklungsprozess eines Unternehmens zu beschleunigen.

Literaturverzeichnis

Auhagen, Ann Elisabeth/ Hans- Werner Bierhoff

Angewandte Sozialpsychologie : das Praxishandbuch

1. Auflage, Weinheim, Basel, Berlin 2003

Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea

Mitarbeitermotivation ist lernbar; Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen
motivieren, führen und coachen

1. Auflage, Berlin,

Bohinc, Thomas

Soft skills: die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere ; die besten Methoden
und Tools für Praktiker ; sofort einsetzbar im Projekt und Arbeitsalltag

1. Auflage, München 2009

Bühner, Rolf

Personalmanagement

3. Auflage, München 2005

Dölz, Susanne

Sich durchsetzen

3. Auflage, München 2007

Döring, Claudia

Coaching; eine personenzentrierte Personalentwicklungsmaßnahme;
Strukturen, Bedingungen und ausgewählte Anwendungen

1. Auflage, Hamburg, 2011

Engelmeyer, Eva/ Meier, Rolf

Zeitmanagement; Grundlagen Methoden und Techniken

2. Auflage, Offenbach 2009

Emmerich, Herbert, Dr./ Grandke, Sven/ Hentschel, Wolfgang/ Schmitt, Peter

Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen

1. Auflage, Berlin, Wien, Zürich, Beuth 1998

Flato, Erhard/ Reinbold- Scheibele, Silke

Personalentwicklung: Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern; Toolbox für die Praxis

1. Auflage, Landsberg am Lech, 2006

Gutmann, Joachim/ Klose, Ina

Personalentwicklung; wie Sie ihre Mitarbeiter fit machen

1. Auflage, München 2005

Hanisch, Horst

Soft Skills-Knigge 2100: Soziale Kompetenz, Persönlichkeit, Selbstmanagement

1. Auflage, Bonn 2012

Haubrock, Alexander/ Öhlschlegel- Haubrock, Sonja

Personalmanagement

2.Auflage, Stuttgart 2009

Hirsch, Christoff

Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung: Die Bedeutung der Coaching Branche in der Wirtschaftskrise

1. Auflage, Hamburg 2012

Holzheu, Harry

Vertrauen gewinnen: Empathie und Offenheit in der Führungs- und Verkaufskommunikation

1. Auflage, Berlin, Heidelberg, 2010

Jung, Hans

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

10. Auflage, München 2006

Jung, Hans

Personalwirtschaft

8. Auflage, München 2008

Kaluza, Bernd

Erfolgsfaktor Flexibilität; Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen

1. Auflage, Berlin 2005

Kaudelka, Karin/ Kilger, Gerhard

Die Arbeitswelt von morgen: Wie wollen wir leben und arbeiten

1. Auflage, Bielefeld 2010

Kellner, Hedwig

Zeitmanagement im Projekt

1. Auflage, München 2003

Kreissl, Thorsten

Die Anforderungsanalyse als Voraussetzung einer Zielgerichteten Personalentwicklung

1. Auflage, Norderstedt 2007

Krelhaus, Lisa

Wer bin ich - wer will ich sein? Ein Arbeitsbuch zur Selbstanalyse und Zukunftsgestaltung

1. Auflage, Heidelberg 2006

Kulbe, Annette

Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik

2. Auflage, Stuttgart 2009

Meier, Rolf

Erfolgreiche Teamarbeit; 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder

1. Auflage, Offenbach 2006

Mühleisen, Stefan/ Oberhuber, Nadine

Karrierefaktor Soft Skills; Trainieren Sie Ihre Schlüsselqualifikationen; Mit Übungen zu Selbst-, Sozial- und Teamkompetenz auf CD-ROM

1. Auflage, Freiburg 2005

Niermeyer, Rainer

Soft Skills; Das Kienbaum Trainingsprogramm

1. Auflage, München 2006

Niermeyer, Rainer

Führen; die erfolgreichsten Instrumente und Techniken

2. Auflage, München 2008

Niermeyer, Rainer

Coaching; Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren

4. Auflage, München 2007

Peters-Kühliner, Gabriele/ Friedel, John

Soft Skills

3. Auflage, Freiburg 2012

Proksch, Stephan

Konfliktmanagement im Unternehmen; Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz

1. Auflage, Berlin, Heidelberg 2012

Ridder, Hans-Gerd

Personalwirtschaftslehre

3. Auflage, Stuttgart 2009

Rischar, Klaus

Kritik als Chance für Vorgesetzte und Mitarbeiter

2. Auflage, Renningen 2002

Schneider, Mitch

Building a Team

1. Auflage, Kanada 2003

Tonhäuser, Cornelia

Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen

1. Auflage Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, NY, Oxford, Wien
2010

Internetquellen

Arbeitgeber

http://www.arbeitsratgeber.com/kritikfaehigkeit_0123.html Zugriff:

Zugriff: 11.10.2012

Arbeits ABC

<http://arbeits-abc.de/was-sind-eigentlich-soft-skills/>

Zugriff: 24.07.2012

Bibliothek Digital

[http://www.bibliothek-](http://www.bibliothek-digital.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783866181199/v9783866181199.pdf)

[digital.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783866181199/v9783866181199.pdf](http://www.bibliothek-digital.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783866181199/v9783866181199.pdf)

Zugriff: 09.08.2012

Business Wissen

<http://www.business-wissen.de/organisation/chancen-und-risiken-von-teamarbeit/>

Zugriff: 14.10.2012

Dgfp

<http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84380/herunterladen>

Zugriff: 10.10.2012

Emotionale Kompetenz Seidel

[http://www.emotionale-kompetenz-](http://www.emotionale-kompetenz-seidel.de/Emotionspsychologie/Emotionen/emotionen.html#Empathie)

[seidel.de/Emotionspsychologie/Emotionen/emotionen.html#Empathie](http://www.emotionale-kompetenz-seidel.de/Emotionspsychologie/Emotionen/emotionen.html#Empathie)

Zugriff: 12.10.2012

Enzyklo

<http://www.enzyklo.de/Begriff/rational>

Zugriff: 12.10.2012

Foerderland

<http://www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Erfolgreich-Kritik-ueben/e5294d8f9d/>

Zugriff: 11.10.2012

Grundlagen der Unternehmensführung

<http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Antworten/An5-4.htm>

Zugriff: 20.08.2012

Lexikon Stangl

<http://lexikon.stangl.eu/1095/empathie/>

Zugriff: 12.10.2012

Online Verwaltungslexikon

<http://www.olev.de/p/persentw.htm>

Zugriff: 15.10.2012

Personaler Online

<http://www.personaler-online.de/blog/7-schritte-zur-strategischen-personalentwicklung/55/>

Zugriff: 13.10.2012

Peter England

<http://www.peter-england.de/index.php/artikel/41-artikel/73-aktkf.html> Zugriff:

Zugriff: 11.10.2012

Rhetorik Homepage

<http://www.rhetorik-homepage.de/>

Zugriff: 15.10.2012

Sarah Fenwick

<http://www.sarah-fenwick.com/businessprocess.html>

Zugriff: 04.09.2012

Soft Skills

<http://www.soft-skills.com/karriere/softskills/definition.php>

Zugriff: 24.07.2012

Stefan Pitz

<http://www.stefan-pitz.de/personalauswahl/anforderungsanalyse.htm>

Zugriff: 15.08.2012

Studieren

<http://studieren.de/berblick-soft-skills.0.html>

Zugriff: 26.07.2012

Success and career

<http://www.success-and-career.ch/de/ratschlaege/soft-skills/unerlaessliche-soft-skills/flexibilitaet-und-anpassungsfahigkeit>

Zugriff: 08.08.2012

Teialehrbuch

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32477-Individuelles-Lernen-die-Basis-der-Personalentwicklung.html>

Zugriff: 10.08.2012

Unlocking Potential

<http://unlocking-potential.de/2009/02/04/projektmanagement-ist-konfliktmanagement/>

Zugriff: 02.08.2012

Wirtschaftslexikon Gabler

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html#definition>

Zugriff: 10.08.2012

Wirtschaftspsychologie Aktuell

<http://www.wirtschaftspsychologie->

[aktuell.de/strategie/strategie_20081202_Arbeits_und_Anforderungsanalyse.html](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/strategie/strategie_20081202_Arbeits_und_Anforderungsanalyse.html)

Zugriff: 15.08.2012

Wissen

<http://www.wissen.de/anforderungen-auf-dem-arbeitsmarkt>

Zugriff: 25.08.2012

Anlagen

Eine CD-ROM mit Bachelorarbeit

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ingolstadt, den 20.10.2012

Julia Schneider